

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200415047

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

我国移动通信企业实施基于战略导向
的成本管理研究

Study on Strategy-oriented Cost Management in China's
Mobile Communication Enterprises

洪 茜

指导教师姓名: 吴 世 农 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2006 年 10 月

论文答辩日期: 2006 年 11 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

全文分四章。首先描述了本文的研究背景，提出问题，通过指出传统的成本管理模式的的问题以及基于战略导向的成本管理的优势，点出文章的研究意义。作者指出移动通信企业在成本管理的现实操作中，忽视了项目调研、流程设计、业务服务设计对产品成本的影响；管理体制缺乏技术进步和管理创新的机制；缺乏对整个价值链上成本的控制，不能从根本上实现企业价值的最大化。作者认为，实行作业成本法管理模式是电信企业在成本管理上的必然趋势。第二章阐述了战略导向的成本管理的相关理论，包括价值链分析概述、基于战略导向的移动通信行业的成本管理的思想和管理原则、移动通信行业的价值链分析。文章的第三章将理论应用于安徽移动通信公司进行具体研究，主要包括安徽移动通信公司战略成本管理的价值链分析、安徽移动通信公司战略定位、安徽移动通信公司战略成本管理体系的构建，作者认为应从企业业务流程和组织结构的重组、信息技术基础建设、价值链合作伙伴关系、价值链管理绩效评价来分析安徽移动通信公司的价值链成本管理。安徽移动通信公司的战略定位应从营销模式的创新和客户规模的快速扩张、集团客户营销与服务能力的提高和集团客户的拓展、网络建设管理和网络运营综合优势的拓展、渠道建设的速度和渠道能力的提升等十项因素考虑，对于安徽移动通信战略作业管理框架体系的构建，则应该遵从战略作业成本管理的原则，按照作业成本管理的基本思路来进行。最后总结全文，得出结论，作者认为由于移动通信企业在成本管理的现实操作中存在着诸多问题，因此，实行作业成本法管理模式是电信企业在成本管理上的必然趋势，并提出相关对策建议。

关键词：战略导向；成本管理；价值链

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With four sections, this article, in the first place, describes the research background. It then raises problems and touches upon the significance of the study, by pointing out the problems of general cost management modes and the advantages of strategy-oriented cost management. Then, the author points out the fact that in the practical performance of cost management, mobile communications enterprises tend to overlook project study or investigation, flow chart and service designing, which may affect their products' cost. Besides, there is a lack of technical advance and management innovation mechanism in the management system, which in turn loses control of cost in the whole chain of value. Therefore, this system cannot completely achieve the maximum value of enterprises. Thirdly, the author states that homework cost management modes are the inevitable trend in the cost management of telecommunications enterprises. In the second section, the author introduces some relevant theories on strategy-oriented management, which includes summaries of value chain, ideas and management principles on strategy-oriented mobile communications enterprises and their value chain analysis. In the third section, the author applies theories to the Anhui Mobile Communications Enterprise as a subject study. This covers the strategic cost management of analysis of value chain, the strategic orientation, and the construction of strategic cost management system of the Anhui Mobile Communications Enterprise. Moreover, in the opinion of the author, the cost management of value of the Anhui Mobile Communications Enterprise should be analyzed and evaluated in the light of enterprise service flow chart and reorganization of structures, infrastructure construction of information technology, relationships of value chain cooperation partners and assessment of value chain management performance. The orientation of the Anhui Mobile Communications Enterprise should be taken into account in the following aspects: first, the marketing modes and the rapid expansion of customers; second, group marketing, improvement of service and expansion of group customers; third, network management, expansion

of comprehensive advantage of network service, speed of building network channels , improvement of channels service performance and etc. The establishment of the strategic homework management's framework in the Anhui Mobile Communications Enterprise should be conducted in light of homework cost management and the principles of strategic homework cost management. To conclude, the author thinks that the performance of homework cost management modes is an inevitable trend in telecommunications enterprises as there exist many problems in the practical performance of cost management in mobile enterprises. And thus, some relevant suggestions and solutions are put forward here.

Key words: strategic orientation; cost management; value chain

目录

前 言	1
第一章 研究综述	2
第一节 研究背景与问题的提出	2
一、中国移动通信集团的战略.....	2
二、中国移动通信集团目前成本管理存在的问题.....	5
三、解决中国移动通信集团移动成本管理问题的基本思路.....	5
第二节 本文研究的意义和作用	6
一、传统的成本管理模式的的问题.....	6
二、基于战略导向的成本管理的优势.....	7
三、本文研究的意义.....	9
第三节 本文研究框架及其说明	11
第二章 基于战略导向的移动通信成本管理.....	13
第一节 价值链分析概述	13
一、价值链分析的概念.....	13
二、价值链理论的发展.....	16
三、价值链分析的基本做法.....	18
四、价值链管理与企业战略的关系.....	19
第二节 基于战略导向的移动通信的成本管理的思想和管理原则	26
一、移动通信的作业优化.....	26
二、移动通信价值链再造的原则.....	27
三、移动通信的价值链再造.....	28
第三节 电信行业的价值链分析	28
一、电信企业内部价值链分析.....	29
二、电信产业价值链分析.....	30
第三章 基于战略导向的成本管理在安徽移动通信公司的应用.....	34
第一节 安徽移动通信公司战略成本管理的价值链分析	34

一、我国电信业的发展状况.....	34
二、安徽移动通信公司价值链分析.....	36
第二节 安徽移动通信战略定位	38
一、战略定位的概念.....	38
二、安徽移动通信公司战略定位的决定因素.....	38
第三节 安徽移动通信公司战略成本管理体系的构建	43
一、作业管理在移动通信的引入和应用.....	43
二、安徽移动通信公司战略作业管理框架体系的构建.....	44
第四章 结论和建议	49
第一节 主要结论	49
第二节 对策建议	50
参考文献	51
后记	52

前 言

与制造业相比，电信行业的成本管理更为复杂。因为，实施成本管理必须有准确的成本信息做依据，而电信行业的特点是共同成本占有较大比例，从而使得电信行业成本在部门及业务间进行准确分配非常困难。在电信行业垄断经营时期，成本问题并不突出，因为不管是政府还是电信企业自身，对企业成本要求都不高，缺乏降低成本的动力。但在存在竞争的市场经济环境下，情况发生了根本变化。一方面为了实现公平竞争，各国电信管制机构加强了资费管制，要求主导电信企业提供准确的管制业务成本数据；另一方面电信企业的管理者也越来越强烈地感受到了拥有各种资源的竞争者进入电信市场后带来的压力。国外电信企业在政府及企业自身经营管理的双重压力下，开始纷纷建立新的成本核算和成本管理体系，而目前我国电信行业仍沿用着传统的专业成本核算体系。在新环境下传统的成本核算及成本管理体系缺陷逐步暴露出来：电信企业只核算专业成本，各业务成本则是通过专业成本再来测算，这就必然导致在核算专业成本时存在系统误差（分摊系数确定的误差），因而在此基础上测算的业务成本也会出现误差，其结果可能导致对业务成本的曲解和管理者在进行决策时的失误。因此，这种成本核算体系下提供的成本信息已经远远不能适应和满足企业的发展需要，电信企业迫切需要建立一种新的成本核算办法。作者认为，实行作业成本法管理模式是电信企业在成本管理上的必然趋势。

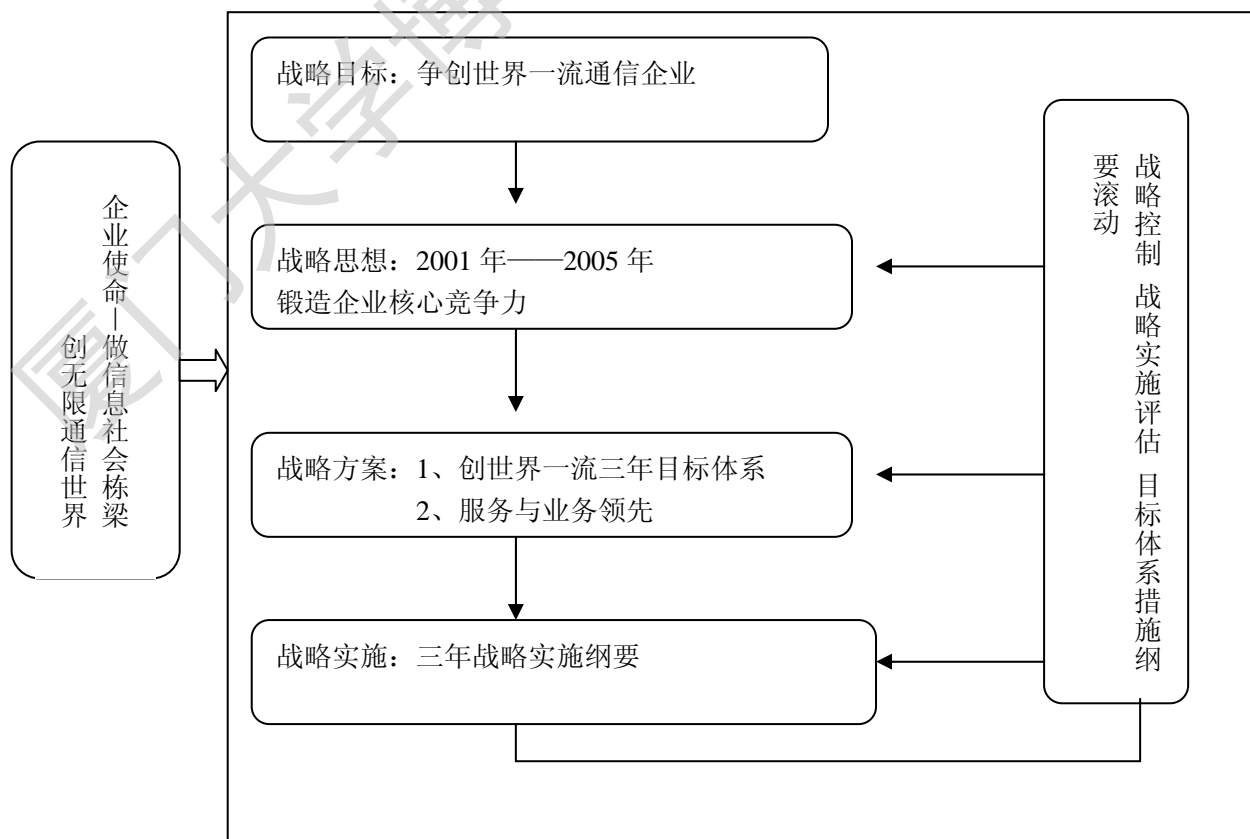
第一章 研究综述

第一节 研究背景与问题的提出

一、中国移动通信集团的战略

中国移动通信行业进入二十一世纪后实现了跨越式发展，移动通信已经成为影响社会生活的重要行业。截至 2005 年 2 月，中国内地移动电话用户数突破 3.44 亿。随着移动通信行业高速发展，移动通信终端厂商、渠道商、运营商、服务内容商和服务提供商都不同程度的进入服务领域，服务也成为产品之后影响行业发展的重要因素。移动通信行业是机遇与挑战、巨大的市场潜力与强大的竞争压力并存的行业。中国移动通信集团确定以服务 and 业务双领先、做世界一流通信企业的战略目标，其战略发展体系如下图 1 所示：

图 1 中国移动通信集团战略发展体系

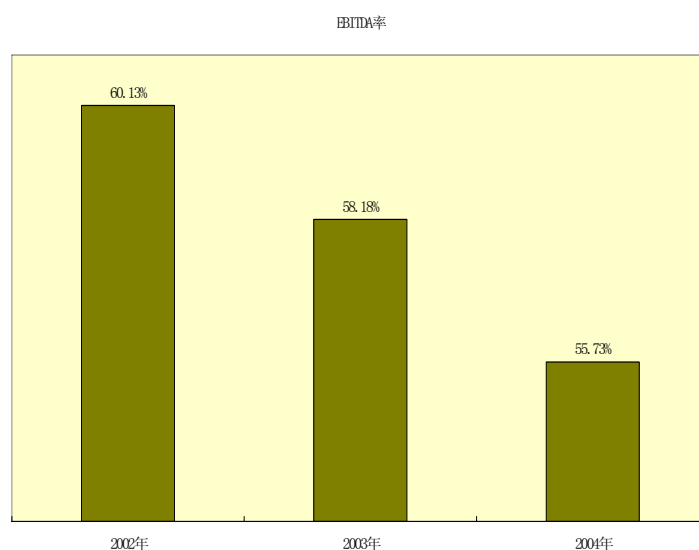
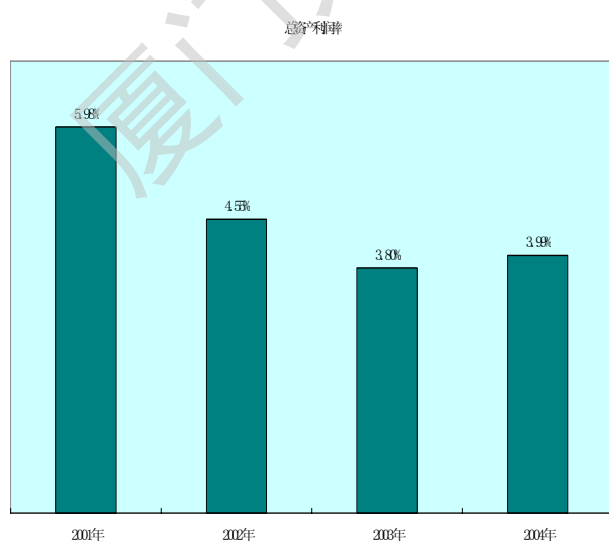


中国移动通信集团的战略目标是做世界一流通信企业，在运行效率、业绩和服务水平等方面持续保持世界领先水平，企业规模等进入世界同业前列，成为具备多项核心竞争优势、具有一流管理水平和优秀企业文化，承担社会责任和推动人类文明进步的典范。

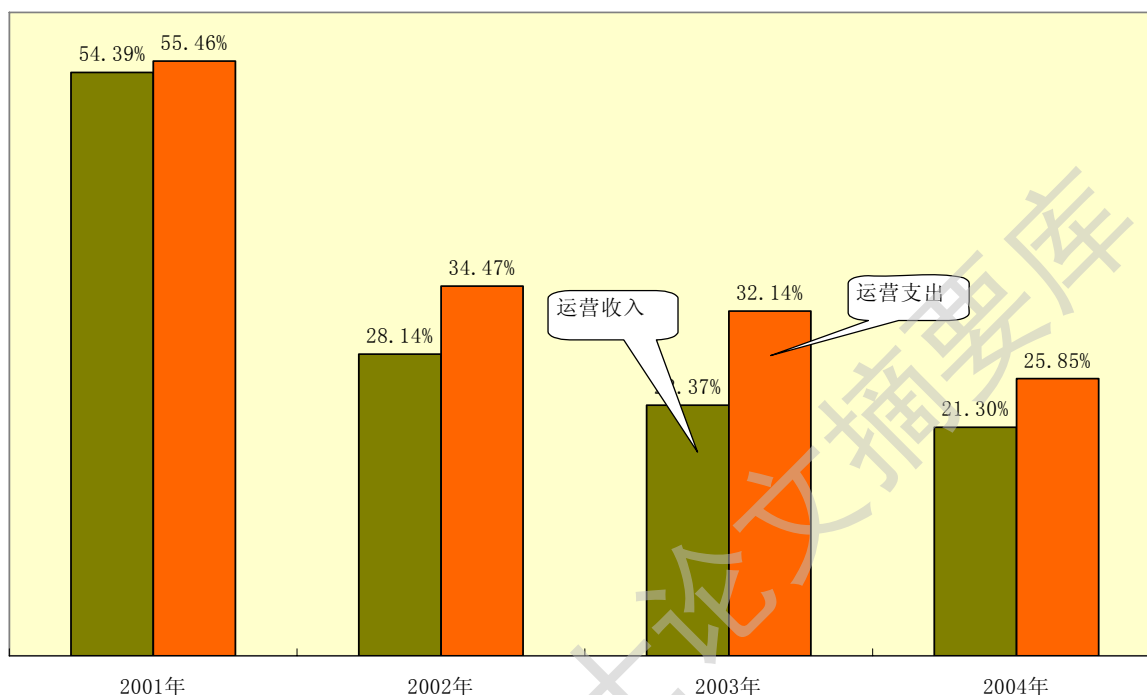
在移动通信快速发展的大环境下，中国移动通信坚持正确的战略发展方向，经营业绩卓著。从 2002 年—2004 年五年来，中国移动通信收入规模迅速增长，在世界财富 500 强排名中的位置逐年提高。五年来，中国移动通信净利润持续增长，运营收入年均复合增长率高于 GDP 增长率，目前，在国内电信市场收入份额持续保持领先地位，EBITDA 及 EBITDA 率均保持较高水平，资本结构稳健，自由现金流强劲。在中央企业绩效考核中中国移动名列前茅，为国民经济发展做出了突出贡献。

指标	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
运营收入	64984	100331	128561	158604	192381
运营支出	38158	59319	79765	105401	132647
净利润	18240	27954	32603	35547	42026
EBITDA	—	—	77309	92278	107221
总资产	105573	128142	229919	237846	288843
净资产	85024	112983	173265	198803	233161

注：，摘自中移动（香港）公司2004年年报，单位为人民币百万元



运营收入与支出增长率分析



以“做世界一流通信企业”为战略目标，必须锻造企业核心竞争力，建立“服务与业务领先战略”以及“追求客户满意服务、沟通从心开始”等全新运营模式。这种以价值管理为核心的新型企业运营管理模式，必然要求中国移动通信集团开展战略成本管理。

移动通信行业是资金和技术密集型行业，企业盈利水平主要取决于两个因素，一是各运营商之间的市场竞争，收入的市场份额；二是成本控制与管理的水平。

中国通信运营商各企业之间的竞争是同质化竞争与异质化竞争并存，即要么提供同类电信产品服务、要么提供替代性电信产品服务。因此，面对长期竞争，为求得企业生存和长期稳定发展，企业必须将发展目标以及达到目标的途径和手段作一个总体谋划：不断地开发新产品，为客户提供更多更好的服务；动态地管理产品价格；制订多种业务组合捆绑销售；为客户提供分级服务等等。这些都是企业实现发展目标的途径和手段，也是企业决策层最迫切需要解决的问题。这些战略性的决策便需要成本管理战

略。

二、中国移动通信集团目前成本管理存在的问题

从中国移动通信集团目前的实际情况看，成本管理存在以下主要问题：

（一）虽然一直在寻找一条有效的成本降低途径，并且提出全员、全方位、全过程的成本管理模式，但移动通信企业在成本管理的现实操作中，主要把成本降低的着力点放在对生产成本的单一控制上，忽视了项目调研、流程设计、业务服务设计对产品成本的影响。

（二）技术进步和管理创新应是推动企业成本降低的主要驱动力，但目前移动公司的管理体制缺乏技术进步和管理创新的机制。

（三）缺乏对整个价值链上成本的控制，不能从根本上实现企业价值的最大化。在市场上，真正有意义的是整个经济过程的成本，企业必须关注与产品有关的整个价值链中的所有成本。因此，集团需要从单纯核算自身的经营成本，转向核算整个价值链的成本，与处于价值链上的其他厂商合作共同控制成本，寻求最大收益。

三、解决中国移动通信集团移动成本管理问题的基本思路

针对中国移动通信集团在成本管理上存在的主要问题，提出解决问题的基本思路如下：

（一）运用信息论和控制论方法，注重策略成本管理和价值链分析，加强生产经营过程中价值链的管理，实行以价值链分析为主要内容的策略成本管理模式。

（二）以技术进步和管理创新来推动企业成本的降低。

（三）从战略角度来研究成本形成与成本控制。

第二节 本文研究的意义和作用

一、传统的成本管理模式的的问题

成本会计的发展变化源于企业制造环境的变化以及管理理论与方法的创新。而后两者又起因于企业外部环境的变化。企业外部环境的变化主要体现在以下四个方面：（1）国内外市场上大多数产品供过于求，造成市场竞争日趋激烈；（2）产品需求多样化，顾客对产品质量也日益苛求；（3）国际间分工合作日趋密切，竞争也趋于激烈残酷；（4）新技术、新工艺的创新蔚然成风。以上外部环境的变化既要求企业的制造环境有别于往昔，也要求对管理理论与方法进行创新。与战略成本管理相比较，传统成本管理已表现出局限性，主要有以下几个方面：

（一）成本会计为财务会计服务，传统成本管理视追求利润最大化为己任。以利润最大化为目标，能够促使企业讲求核算、加强管理，但利润最大化不仅未考虑企业的远景规划，而且忽略了市场经济条件下最重要的一个关注点——风险。其结果是增大企业财务风险，削弱企业长远发展能力。当今， 股东财富最大化已成为企业财务会计的追逐目标，传统成本管理的短期效益性暴露无遗。

（二）传统成本管理未能与企业的战略相联系。如何适应瞬息万变的外部市场环境，以取得持续性的竞争优势，是现代企业必须考虑的首要问题，企业必须把重点放在制定竞争战略上来。而传统的成本管理把眼光局限在单纯降低成本上。尽管降低成本对于企业而言是重要的，但在企业采用不同的竞争战略情况下，当以保证企业产品的差异化（如竞争者无法比拟的产品特征、售后服务等）为重点时，可以适当提高成本，同样能达到取得竞争优势的目的。

（三）传统成本管理的对象主要是企业内部的生产过程，而对企业的供应与销售环节则考虑不多，对于企业外部的价值链更是相对忽视。对于开放型、竞争型的市场环境中的企业而言，通过了解整个行业价值链来进行成本管理，更有助于企业战略目标的实现。因此，战略成本管理的对象是产品整个生命周期的成本。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库